



Revisión de Gobierno Digital de Colombia

Hacia un sector público impulsado por el ciudadano

Hallazgos clave





1. Antecedentes

La Revisión de la OCDE para lograr un Gobierno Digital en Colombia se basa en la experiencia y el conocimiento adquiridos por la División de la Reforma del Sector Público de la Dirección para la Gobernanza Pública a través de proyectos similares llevados a cabo durante los últimos 15 años en diferentes países miembros y asociados de la OCDE.

La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre las Estrategias de Gobierno Digital (2014), a la cual se adhirió Colombia constituye el marco de referencia para la Revisión. Contiene doce recomendaciones clave agrupados en tres pilares principales (Figura 1).

El objetivo de la revisión es ayudar al gobierno colombiano en sus esfuerzos por realizar la transformación digital al pasar de un gobierno electrónico a un gobierno digital. Este último permitirá aprovechar todos los beneficios de las tecnologías digitales para desarrollar una administración moderna impulsada por el ciudadano y sus necesidades que sirva de soporte a una era de paz en Colombia.

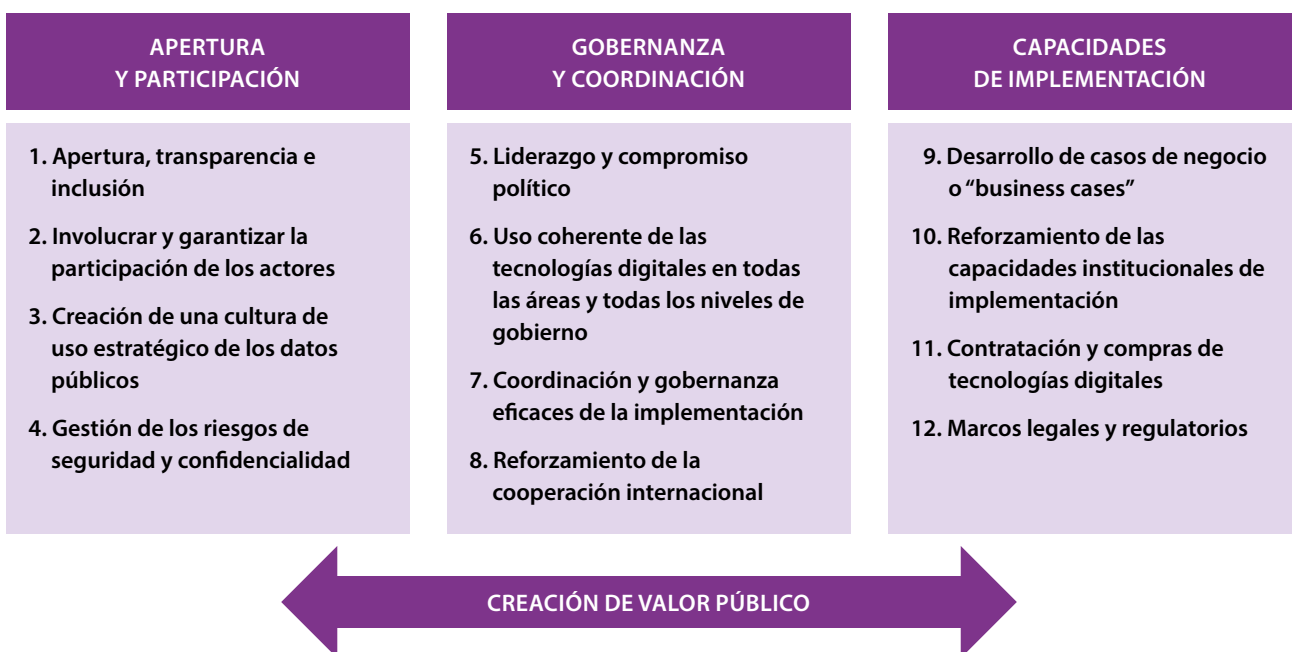
La revisión está estructurado a lo largo de cuatro ejes temáticos, según lo que se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Ejes temáticos



Los descubrimientos y la aproximación general aquí expresados, se exploran, analizan y explican en más detalle en el informe completo de la Revisión de la OCDE de Gobierno Digital de Colombia que se publicará en 2018.

Figura 1. Recomendación de la OCDE sobre las Estrategias de Gobierno Digital



No miembros: Colombia, Costa Rica, Egipto, Kazajstán, Lituania, Marruecos, Panamá, Perú, Rusia

Fuente: Elaboración de la OCDE basada en la Recomendación del Consejo sobre Estrategias de Gobierno Digital, 2014.



2. Marcos efectivos de gobernanza

EL CAMBIO ESTRATÉGICO: DEL GOBIERNO EN LÍNEA AL GOBIERNO DIGITAL

Gobierno en línea como punto de partida

Se han sentado bases sólidas a través de los esfuerzos de implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea¹.

Si bien el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) ha definido e implementado muy buenos enfoques para el desarrollo del gobierno electrónico en entidades gubernamentales en los ámbitos nacional y territorial, tales iniciativas se han concentrado en las gobernaciones y capitales de departamento y en menor medida, en las alcaldías de municipios, resultando en una brecha entre las entidades del orden nacional y regional (de un lado) y las alcaldías (del otro). Lograr la transversalidad y capilaridad de la estrategia a todos los niveles y sectores de gobierno constituye uno de los desafíos más grandes para pasar de una agenda de gobierno electrónico a una de gobierno digital.

El rol de MinTIC frente a las entidades territoriales ha sido principalmente como orientador y comunicador, definiendo y enseñando los lineamientos y estándares de la política. También ha facilitado herramientas y mecanismos concretos de apoyo a las entidades territoriales, como las plataformas web, la plataforma de datos abiertos, talleres presenciales y webinars. Sin embargo, existen oportunidades de brindar mayor apoyo a las entidades locales para mejorar sus capacidades, estructuras e infraestructura, de modo que sea más fácil para estas entidades implementar la estrategia. Por este motivo, es importante que MinTIC siga adelante con los mecanismos de apoyo existentes para las entidades territoriales e invierta en otras infraestructuras compartidas y en la formación del personal. Es probable que esto favorezca una implementación exitosa de la Estrategia de Gobierno Digital en todo el sector público.

MinTIC puede coordinar con los gobiernos territoriales y ha logrado establecer mecanismos para apoyar la implementación

1. Estrategia Gobierno En Línea, <http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/w3-channel.html> (Accedido el 2 de julio de 2017)





de la estrategia en el ámbito territorial; por ejemplo, a través de los Gestores TIC, los Asesores TIC y otros mecanismos. En el ámbito central es preciso considerar necesidades específicas del contexto, al igual que necesidades de nivel institucional con las cuales se pueda definir una estrategia de TI alineada y coordinada con una estrategia de infraestructura de TI, que tengan en cuenta necesidades de cada institución.

Se han hecho inversiones importantes, tanto del sector público como del sector privado, para desplegar la infraestructura TIC a lo largo de todo el país. Sin embargo, en el futuro, algunos gobiernos municipales pueden enfrentar desafíos severos para garantizar la sostenibilidad de la conectividad actual; principalmente, debido a su falta de recursos financieros o de capacidad para desarrollar modelos de negocios que les permita explotar el potencial de la infraestructura desplegada.

Con excepción del liderazgo del MinTIC, no hay un entendimiento claro entre los representantes del gobierno acerca del concepto de gobierno digital y las transformaciones profundas que el cambio hacia gobierno digital implica.

Dada la relevancia de las transformaciones requeridas en el gobierno (por ejemplo, en términos del diseño de políticas y servicios, de transformar la cultura existente en las instituciones públicas focalizadas en temas de gobierno electrónico a una centrada en gobierno digital, del compromiso y las interacciones con actores no institucionales), existe la necesidad de:

- definir con claridad las prioridades estratégicas para la agenda del gobierno digital
- establecer marcos institucionales y mecanismos de gobernanza efectivos para promover la horizontalidad, la coordinación y la integración, y un enfoque integral de gobierno y un pensamiento sistémico para desarrollar una administración totalmente interoperable
- definir políticas de apalancamiento para facilitar la coordinación e implementación de las diferentes iniciativas.

Definir una estrategia de gobierno digital y alinear las metas

Es necesario definir una estrategia de gobierno digital donde se establezcan metas y prioridades para toda la rama del poder ejecutivo del Estado.

Es necesario concientizar a los líderes del gobierno acerca de las ideas clave que subyacen en la estrategia de gobierno digital. La concientización creada entre los líderes de todo el gobierno contribuirá también a alinear mejor las metas estratégicas definidas por diferentes sectores y niveles gubernamentales

con la estrategia nacional de gobierno digital, de manera que se facilite la implementación coordinada y el seguimiento de varias iniciativas.

La nueva estrategia de gobierno digital debería enfatizar un enfoque *impulsado por el ciudadano*, donde los beneficiarios estén comprometidos en el diseño e implementación de proyectos y programas. Dicho enfoque reemplazaría al enfoque *centrado en el ciudadano*, el cual se basa en lo que las instituciones públicas consideran que es lo mejor para los ciudadanos, las empresas y otros receptores de servicios. En algunas instancias, reemplazaría aún el enfoque más tradicional de *centrado en el gobierno*, donde los proyectos y los programas se diseñan e implementan basándose en las necesidades del gobierno.

La estrategia nacional debería considerar y priorizar importantes necesidades en el ámbito territorial. Por ejemplo, la estrategia debería definir objetivos y prioridades enfocadas en regiones específicas, grupos de municipios y departamentos con necesidades similares.

Enfocarse en la entrega de valor al público

Los objetivos estratégicos deben enfocarse en la entrega de valor al público a través de iniciativas impulsadas por TIC, y no meramente en la entrega de productos o servicios TIC. Reducir el foco de los objetivos buscados sólo a productos o servicios TIC entregados, y no considerar cómo los receptores adoptarán dichos productos y servicios, disminuye el valor potencial que puede crearse mediante iniciativas de gobierno digital.

Se observó la existencia de un gran número de iniciativas en diferentes áreas que se ejecutan en forma paralela con cierta asignación de recursos. A fin de asegurar su continuidad de forma estratégica sería importante priorizar aquellas que aseguran un mayor impacto considerando los beneficiarios y los beneficios a entregar.

Adoptar una estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación adecuada sobre las acciones y decisiones que promueven la evolución hacia el gobierno digital es un prerrequisito para la implementación exitosa de la estrategia.

Del mismo modo del que se presenta la relevancia de comunicar la estrategia de gobierno digital a la administración pública, debe darse importancia a la comunicación del valor de la estrategia hacia la ciudadanía. Con el fin que la población se apropie de la misma y sobre todo la apoye, convirtiéndose en un actor clave que impulse la estrategia de digitalización del país mediante una demanda informada. A fin de que esta comunicación resulte efectiva, es recomendable utilizar los canales más utilizados por la ciudadanía, como las redes sociales.



Asegurar mecanismos para respaldar las metas de políticas públicas con recursos financieros

La estrategia necesita proveer mecanismos para revelar la relación poco clara entre las metas de la política y el presupuesto, así como de otras políticas y mecanismos de apalancamiento que sirvan para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de iniciativas claves asociadas a objetivos centrales. Asimismo, la estrategia también debería mostrar el hecho de que las iniciativas de gobierno digital pueden asegurar ahorros en los gastos del Estado, así como transparencia sobre cómo se utilizan los recursos financieros.

ESTABLECER UN MARCO INSTITUCIONAL Y UNO DE GOBERNANZA

Definir una configuración institucional adecuada

Si bien, en general, la configuración institucional actual resultó efectiva para implementar la Estrategia de Gobierno en Línea a nivel nacional, parece inadecuada para promulgar el cambio hacia el gobierno digital. En particular, la configuración actual exhibe esfuerzos excesivos del MinTIC y en particular de la Dirección de Gobierno Digital, la cual ha asumido responsabilidades tanto para el diseño como para la implementación de la estrategia, en lugar de enfocarse en el diseño de la estrategia y en la coordinación de su implementación. En general, es aconsejable tener una institución responsable por definir la estrategia y las políticas, y otra institución responsable por su implementación.

Basándose en el rediseño reciente del Viceministerio de TI en el Viceministerio de Economía Digital a través del Decreto 1414 de 2017, y la reestructuración organizacional relacionada, se deben realizar esfuerzos adicionales para empoderar totalmente a la dirección de la estrategia de Gobierno Digital para impulsar la implementación coordinada, coherente y eficiente de la estrategia a través de áreas y sectores. Las estrategias producidas por las direcciones individualmente deben estar alineadas y emanar de la estrategia de gobierno digital, y ser complementadas por los planes de acción que implementarán las direcciones desde su qué hacer. Existe una duplicación de esfuerzos entre sectores que proceden a diferentes velocidades y llevan a cabo acciones que no están alineadas con el enfoque estratégico general.

Una nueva estructura de gobernanza (por ejemplo, una nueva agencia gubernamental) podría proveer la configuración institucional necesaria para garantizar la implementación apropiada de la estrategia. Si se estableciere, es esencial otorgarle poderes con bases muy sólidas: bases legales fuertes y firmes; un mandato fuerte; poder para actuar a todo lo largo del gobierno, los recursos necesarios, apoyo político, una

gobernanza clara de la agencia, y en un contexto de claridad institucional general en relación con los actores claves en el MinTIC.

Definir un marco de gobernanza y mecanismos formales de coordinación

Hay un reconocimiento destacado por parte de otras entidades nacionales y de las autoridades locales acerca del apoyo del MinTIC; sin embargo, no hay una coordinación formal suficiente (por ejemplo, mecanismos, cuerpos) entre entidades a través del sector público.

- Hay pocos espacios institucionales formales para coordinar y empoderar a los CIO.
- No existe una alineación estratégica con el MinTIC, sino esfuerzos verticales, duplicados.
- Existen oportunidades de sinergia desaprovechadas, y no se obtienen beneficios por economías de escala, por un crecimiento de recursos de TI planificado y por uso de recursos compartidos.

Se requiere un marco de gobernanza con un enfoque corporativo para la implementación de la estrategia del gobierno digital. Dos estructuras posibles incluyen: a) un consejo o comité asesor de alto nivel para proveer instrucciones y lineamientos estratégicos, que comprenda representantes directivos de las distintas áreas del gobierno nacional y representantes de gobiernos territoriales, del sector privado, de la academia y de la sociedad civil; y b) un consejo o comité de CIOs para garantizar la implementación de la estrategia a todo lo largo del gobierno, que comprenda a los CIOs de diferentes ministerios y CIOs o líderes de TI que representen a los gobiernos territoriales. Independientemente del modelo adoptado, este cuerpo de gobernanza tiene que ser empoderado para la capacitación continua de los CIOs en prácticas de gobierno y gobernanza digital.

La configuración actual carece también de un espacio institucional formal (por ejemplo, un Consejo Asesor) para facilitar y promover el diálogo y el compromiso con todo el ecosistema del gobierno digital, incluidos representantes del sector privado, de la academia y de la sociedad civil, como así también miembros de la rama legislativa. Dicho espacio es esencial para garantizar un enfoque impulsado por el ciudadano y la demanda, incluyente y participativo para el desarrollo y la implementación de la estrategia.

La colaboración entre entidades gubernamentales y el amplio ecosistema de actores de gobierno digital, necesita embeberse como parte de la cultura de servicio civil.



DEFINIR UN MARCO DE POLÍTICAS DE APOYO

Adoptar un enfoque ‘de todo el gobierno’

Es necesaria la adopción de un enfoque de “todo el gobierno” apalancado por la estrategia y políticas de gobierno digital. Es recomendable sensibilizar a directivos y mostrar ejemplos de buenas prácticas de la relación de gobierno digital con políticas de gestión y desempeño institucional en el marco del modelo integrado de planeación y gestión que lidera el DAFP; en particular, demostrando cómo la política de gobierno digital apalanca la implementación de las otras políticas, evitando duplicidad de esfuerzos en las entidades y logrando que gobierno digital no se limite al uso de TIC en el Estado.

Deben implantarse mecanismos y medidas proactivos para remover políticas relacionadas con la propiedad de la información y los recursos. Debe adoptarse un cambio en las prácticas de gestión para reemplazar la cultura de la propiedad y promover el concepto de recursos de ‘todo el gobierno’.

Nuevos mecanismos presupuestales y de compras TIC

Se requieren mecanismos adicionales para permitir ‘un enfoque de todo el gobierno’ hacia la gestión y compra de recursos TIC. Iniciativas como los acuerdos marco de precios que vienen adelantándose (por ejemplo el aprovisionamiento de servicios de nube pública y privada), deben extenderse. La falta de una estrategia de compras de TIC para todo el gobierno ofrece una gran flexibilidad para los ministerios, pero conlleva muchas desventajas:

- los ministerios con baja capacidad no tienen apoyo para hacer compras de forma eficiente;
- nadie puede obtener una visión global de lo que el gobierno está comprando;
- la fuerza de negociación del gobierno se debilita; y
- hay una alta dependencia en proveedores de TI, que en algunos casos sacan ventaja de su situación privilegiada frente a instituciones gubernamentales.

El marco centralizado provisto por Colombia Compra Eficiente se podría reforzar y se podría ganar en eficiencia y ahorros de costos, mediante una coordinación central de las compras de TI del gobierno.

Se requiere un proceso de aprobación adecuado para proyectos de TIC para asegurar que las inversiones sean eficientes y estén en línea con los objetivos estratégicos generales del gobierno digital, al igual que para garantizar el control de calidad y la adherencia a los estándares a todo lo largo del gobierno.

Se requieren reformas sobre las estructuras y mecanismos presupuestales, de manera que se garantice que parte del presupuesto de TI de la agencia pueda asignarse a proyectos de inversión en TIC, al igual que para crear mecanismos financieros que puedan funcionar con instrumentos de política (palancas) para facilitar la asignación de presupuesto para proyectos estratégicos.

Enfocarse en una medición efectiva y en sistemas de incentivos

Los esfuerzos actuales para revisar el marco de medición y los instrumentos relacionados con la Estrategia del Gobierno en Línea deberían apalancarse para apoyar el cambio hacia el gobierno digital. Mediante el desarrollo de un modelo lógico y sólido para la Estrategia de Gobierno Digital y métricas claras para cada etapa, puede obtenerse un entendimiento de cómo la estrategia lleva a impactar lo público. Esto facilitará también el desarrollo de un sistema de incentivos que recompense el cumplimiento de metas estratégicas en lugar de la adherencia a las normas.

Un sistema de incentivos específicamente diseñado para servidores públicos permitiría tener personal más motivado y comprometido con el proceso de digitalización.





3. Fomentar un Estado más transparente, participativo y colaborador

RECONFIGURAR LA RELACIÓN ENTRE EL GOBIERNO Y LOS CIUDADANOS EN LA ERA POSTCONFLICTO

Al considerar el contexto de postconflicto que está ingresando el país, un principio orientador para este nuevo modelo de gobernanza debería ser la recuperación de la confianza y la legitimidad, lo cual conlleva una reconfiguración de la relación entre los ciudadanos y el Estado.

El gobierno digital puede ser clave para permitir abordar a los ciudadanos como el eje principal del esfuerzo público para fortalecer un contexto de confianza pública al mismo tiempo que se redefine el papel del gobierno.

CONSTRUIR LAS BASES PARA UNA CIUDADANÍA ACTIVA

De una transparencia centrada en el ciudadano a la participación y colaboración impulsada por el ciudadano

Para materializar el necesario compromiso de los colombianos en la reestructuración del país en una era de paz, mientras que se supere el desafío de una baja confianza pública, deben enfocarse los esfuerzos sobre la creación de valor concreto para la población, dejando espacio para que los ciudadanos definan cuál es el valor que desean crear.

Adoptar un nuevo papel en el que el gobierno fomente un ecosistema digital sostenible

Para pasar de historias de éxito locales de participación ciudadana habilitada digitalmente a corto plazo, hacia la creación de valor digital ampliamente extendida y a largo plazo, es esencial que el gobierno colombiano invierta en activar y crear conexiones sostenibles dentro del ecosistema digital. Actualmente, la mayoría de las conexiones con partes interesadas de la academia, la sociedad civil y el sector privado se establecen de manera ad hoc de corta duración luego de una forma de pensar de gobierno electrónico.

Abrir los datos gubernamentales para fomentar el compromiso social y para crear valor económico

Durante los últimos años, Colombia ha logrado aumentar de manera significativa el número de conjuntos de datos abiertos en el Portal de Datos Abiertos del Estado Colombiano² y ha invertido también en el aumento de la accesibilidad de los conjuntos de datos. Aunque estos esfuerzos deberían continuarse y ampliarse, Colombia tiene mucho que ganar con actividades de inversión dirigidas a promover la reutilización de Datos Gubernamentales Abiertos, basándose en varios ejemplos excelentes que ya están presentes en el país, tales como las “hackathones” para emprendedores organizadas por el Centro de Innovación Pública Digital y la promoción del periodismo de datos en Tamalameque. También es importante consultar los usuarios potenciales de datos abiertos con el fin de identificar cuáles son sus necesidades en términos de datos que querrían utilizar.

Deberían utilizarse dichos ejemplos para promover la reutilización como parte integral de la política de datos abiertos de cada institución, permitiendo escalar el impacto económico, social y de buen gobierno de los datos abiertos. En este contexto, es importante recordar que los usuarios de los datos abiertos se encuentran no solamente fuera del gobierno, pero que las entidades públicas mismas son al mismo tiempo productores y usuarios de los datos abiertos. Por eso, es esencial desarrollar una política dirigida al uso estratégico de datos dentro del sector público que tenga en cuenta los datos abiertos como fuente importante.

Demostrar el impacto del compromiso ciudadano

Un elemento clave para ayudar a recuperar la confianza del público es reforzar la capacidad del gobierno para demostrar los resultados de los ejercicios de participación pública. Mostrarles a los ciudadanos colombianos que son escuchados, que se les toma en serio y que los esfuerzos de participación no se hacen en vano. Esto no se trata solamente de aumentar la transparencia de estos procesos, así como de los resultados de la participación haciendo seguimiento con los participantes, sino que se trata también de cambiar la forma en la cual se miden esos resultados y la forma en que el gobierno colombiano aborda el tema de monitoreo y evaluación.

2. <https://www.datos.gov.co>



4. Un sector público impulsado por datos para realizar resultados impulsados por el ciudadano

LOS DATOS COMO COMBUSTIBLE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Bajo las condiciones institucionales correctas, los datos pueden convertirse en una parte integral de los esfuerzos para cosechar las oportunidades de realizar un gobierno más transparente, participativo y colaborador y una entrega de servicios impulsada por el ciudadano y eficiente. Colombia posee ya varios promisorios elementos para la creación de un sector público impulsado por datos, pero requiere un mayor fortalecimiento de las bases establecidas en los lineamientos para el uso de datos abiertos y para la gestión de la información en el sector público. Puede hacerlo concentrándose en el fortalecimiento de la gobernanza, cultura institucional y capacidades para solidificar el conocimiento y la pericia disponibles en universidades, en el sector privado y en algunas partes del sector público.

El uso de analítico de datos está lejos de ser una práctica ampliamente extendida para el gobierno colombiano. El gobierno colombiano puede focalizar sus esfuerzos en varios dominios para dinamizar el uso estratégico de datos, como explicado en más detalle a continuación.

DE INNOVACIONES PROMETEDORAS HACIA FUNDAMENTOS PARA INTERCAMBIAR Y REUTILIZAR DATOS LO LARGO DE TODO EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO

Pasar de una política de “cerrado por defecto” a una de “apertura y acceso por defecto”

Las instituciones públicas en Colombia no comparten datos de forma predeterminada y los actuales arreglos para la gobernanza de datos no las alientan a hacerlo, dejando intactas las oportunidades para la creación de valor. En especial cuando





se involucran datos sensibles que pueden rastrearse hasta individuos, se convierte en un largo y complicado proceso para las entidades públicas llevar a cabo un acuerdo de intercambio de datos gobierno a gobierno (G2G).

Si Colombia desea promover una cultura impulsada por datos a través del sector público, donde producir, compartir y utilizar datos se convierta en parte de la rutina de las organizaciones públicas, es esencial que la política nacional de datos contemple la adopción de los principios de datos abiertos por defecto y acceso por defecto. Concretamente, esto significaría que todos los datos producidos por instituciones públicas deberían liberarse como datos abiertos, y si esto no es posible (por ejemplo, en el caso de información sensible), deberían estar accesibles para otras instituciones públicas, a menos que intereses más altos lo impidieran.

Llevar a cabo dicha política requeriría alinear los esfuerzos adelantados por el Departamento Nacional de Planeación sobre el desarrollo de una política nacional de datos (CONPES de explotación de datos) con la política de Datos Abiertos del MinTIC y establecer responsabilidades claras sobre la

implementación de la política. Más aún, los lineamientos sobre el intercambio de microdatos (datos sensibles) según lo desarrollado por el DANE podrían escalarse para desarrollar lineamientos de implementación para la política de acceso por defecto más allá del ámbito de los datos estadísticos.

Se debería contemplar una adaptación del marco regulatorio, no sólo enfocado a permitir legalmente un acceso proactivo a los datos, sino también al establecer requerimientos y estándares para la interoperabilidad de sistemas de datos. Establecer la base normativa adecuada, es decir, una ley que permita compartir con mayor facilidad datos, microdatos e información entre instituciones dentro del sector público, ayudará a superar barreras para el intercambio y la reutilización de datos.

Fomentar la reutilización de los datos: incluir la gobernanza de datos como parte integral de otras estrategias clave

- El gobierno digital no es un asunto de datos y tecnología en sí mismo, sino que se trata de permitir que los gobiernos hagan un mejor trabajo al abordar problemas reales y producir valor para sus ciudadanos;
- La inversión en TIC puede tener un retorno considerable de la inversión, tanto en el sentido financiero como en el no financiero;
- La Ruta de la Excelencia provee la oportunidad clave para conectar el tema de la gestión y reutilización de datos con otras prioridades mediante un enfoque impulsado por el ciudadano,

Asegurar las capacidades para la gestión y reutilización de datos a lo largo de todo el sector público

Un enfoque más abierto a la gestión de datos también abre las puertas para que las instituciones menos avanzadas, tales como los municipios más pequeños, salgan del aislamiento y unan fuerzas con otras partes interesadas tanto en gestión de datos como en el establecimiento de programas para su reutilización.





5. Implementación coherente de políticas en contextos diferentes

ASEGURAR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COHERENTE Y HOLÍSTICA

Ya que la implementación de una política de gobierno digital busca ser coherente con el contexto, en Colombia se requiere un enfoque adaptativo en los diferentes sectores y niveles del Estado, teniendo en cuenta las capacidades, el nivel de madurez tecnológica, y la adecuación de las infraestructuras de TI de las entidades individuales.

Es necesario definir una estrategia amplia y coherente que represente las principales metas nacionales, mientras se consideran las diferentes visiones y necesidades específicas de las regiones en todo el país, y tener un entendimiento compartido entre los funcionarios gubernamentales de diferentes niveles y sectores de gobierno del tipo de iniciativas que se van a implantar.

Dada la diversidad cultural y geopolítica que caracteriza a las diferentes regiones en Colombia, se hace necesario definir estrategias regionales que aborden las especificidades de cada ecosistema.

Existe un riesgo de desconectar el enfoque progresista del MinTIC de las necesidades del contexto local, posiblemente dando como resultado una discrepancia entre la fuerte voluntad política y la implementación con visión a futuro en el ámbito nacional.

Sería deseable que las preocupaciones básicas en el ámbito territorial fueran abordadas y priorizadas por algunos objetivos estratégicos de las estrategias del gobierno nacional, de manera que se garantice en todo el país un nivel de preparación mínimo para las transformaciones de gobierno digital.

SUPERAR OBSTÁCULOS A NIVEL OPERACIONAL

Las instituciones públicas utilizan gran parte de su presupuesto de TI para gastos recurrentes, por ejemplo, licencias de software, y tan sólo un 20% se utiliza para proyectos de inversión en TIC. Las instituciones gubernamentales deberían considerar una redistribución más apropiada de su presupuesto de TI, principalmente en vista de las inversiones necesarias para los proyectos de gobierno digital.

Dado el marco regulatorio y político vigente y en cumplimiento del mismo, muchas entidades públicas en el ámbito nacional o territorial dedican la mayoría de sus recursos para la implementación de la Estrategia del Gobierno en Línea, y no se enfocan en proveer apoyo para promulgar el cambio estratégico hacia el gobierno digital. Los CIOs y los líderes de TI del gobierno necesitan poseer una visión amplia del contexto de su institución y territorio y colaborar estrechamente con la dirección de la institución, a fin de enfocarse en entregar valor público a través de iniciativas de TI.

En algunos territorios y áreas rurales, incluso aquellos en las cercanías de Bogotá, la conectividad y la accesibilidad son aún un problema para las comunidades y las autoridades locales. Deben dedicarse recursos para fortalecer los esfuerzos relacionados con el programa actual sobre el acceso a la infraestructura y ser estratégicos en la promoción de los territorios y ciudades que están listas para beneficiarse del acceso a las tecnologías digitales.

CONSTRUIR LAS CAPACIDADES HUMANAS E INSTITUCIONALES NECESARIAS

Asegurar una capacidad de liderazgo adecuada

Se requiere la definición de una estrategia holística de construcción de capacidades para apoyar la implementación de las iniciativas de gobierno digital. La estrategia deberá considerar los diferentes interesados; ciudadanos, servidores públicos, líderes gubernamentales, políticos, formuladores de políticas y otros actores sociales y las habilidades requeridas para cada uno de ellos, para lograr de manera colectiva la visión definida para Colombia dentro de 10 años.

Sería conveniente que los líderes públicos y los gerentes medios tengan el potencial para ser catalizadores clave del cambio hacia el gobierno digital, si están adecuadamente acompañados y adoptan la idea del papel esencial de las tecnologías digitales para la transformación del gobierno.

Los CIOs y los líderes de TI locales tienen un perfil muy operacional y carecen de pensamiento estratégico.

Desarrollar capacidades digitales en ciudadanos y en servidores públicos

Los ciudadanos deberían estar equipados con capacidades de alfabetización digital y capacidades digitales para poder



comprometerse totalmente con el gobierno en el desarrollo de soluciones que contribuyan al desarrollo sostenible de sus comunidades. En particular, los ciudadanos capacitados y empoderados pueden participar en el diseño y desarrollo de los servicios que le ofrece el Estado, así como también contribuir con el estado y otros actores sociales a cocrear nuevos servicios, pueden colaborar en la formulación de políticas, proyectos y otro tipo de iniciativas que le impactan directamente.

Las instituciones públicas deben desarrollar las capacidades digitales necesarias entre sus servidores públicos para asegurar que puedan contribuir en la construcción de sistemas interoperables y compartir datos entre fronteras organizacionales y regiones del país.

El MinTIC desarrolló un programa efectivo para la apropiación de la Estrategia del Gobierno en Línea en las instituciones públicas. Sin embargo, tales esfuerzos recayeron totalmente sobre los “hombros” del MinTIC, y hubo poca capacidad construida entre los empleados públicos en el ámbito local.



Desarrollar capacidades organizacionales

Hay oportunidades no aprovechadas para crear redes de trabajo con el propósito de compartir buenas prácticas y experiencias entre los municipios. Tales redes pueden contribuir a instaurar una cultura más colaborativa en las instituciones públicas, la cual, a su vez, facilitaría la ejecución de proyectos inter-institucionales conjuntos, al igual que a la gestión del conocimiento de los gobiernos territoriales.

Estandarizar las herramientas de gestión de TI y reutilizar la infraestructura de software

Un actor centralizado, el MinTIC, o la nueva agencia que se crearía, debe definir y proveer estándares para la gobernanza de TI, la accesibilidad, el diseño de sitios web, las prácticas y herramientas de gestión de proyectos y programas, y otros estándares y herramientas de TI comunes, para que sean adoptadas de forma uniforme por todo el gobierno, y adaptadas a los diferentes eco-sistemas.

Las instituciones públicas podrían obtener ahorros importantes si se crea y provee centralmente una infraestructura de software común y se reutiliza a través de todo el gobierno.

Fortalecer las capacidades mediante marcos regulatorios y legales

Las instituciones públicas enfrentan dificultades para retener personal de TI calificado debido a los salarios no competitivos y a la falta de incentivos para reconocer sus logros y contribuciones.

Se alienta al MinTIC a explorar en colaboración con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) nuevas políticas y regulaciones, de manera que las instituciones gubernamentales puedan beneficiarse de sus esfuerzos de construcción de capacidades humanas y puedan anclar en el sector público una fuerza de trabajo de TI calificada y muy necesaria. Los acuerdos actuales sólo permiten capacitar a empleados de planta, mientras que la mayor parte del personal de TI son contratistas.

Bibliografía

OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. <http://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm>

Ubaldi, B. (2013), “Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 22, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k46bj4f03s7-en>

Otras publicaciones



Digital Government in Chile:
Strengthening the Institutional and Governance Framework



OECD Open Government Data Review of Mexico:
Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation



Integrating Digital Government into Public Sector Modernisation in Peru
Chapter in: *OECD Public Governance Review of Peru: Integrated Governance for Inclusive Growth*



Digital Government Review of Norway:
Boosting the Digital Transformation of the Public Sector



Para mayor información:



@OECDgov

www.oecd.org/gov/digital-government



Visítanos:

GOBIERNO DIGITAL:

www.oecd.org/gov/digital-government/

PROYECTO DE DATOS ABIERTOS:

www.oecd.org/gov/digital-government/open-government-data.htm